

ГИБКОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

А.Н. Короленко, Л.Р. Гильманова

Статья посвящена формулировке условий развития проектного менеджмента в соответствии с современными требованиями и уровнем конкуренции. Рассматриваются уровни гибкости организации, приводятся ключевые характеристики гибких организаций, выделяются структурные элементы организационной системы как базис для развития гибких технологий и методов управления.

Ключевые слова: проектное управление, организационная гибкость, гибкий проектный менеджмент, scrum методология.

Современные условия развития бизнеса, характеризующиеся высокой скоростью изменений практически во всех сферах, требуют все большей скорости реакции, адаптивности компаний. Иными словами организации для выживания нужна гибкость – способность фирмы быстро изменяться в ответ на факторы внешней среды. Закономерно возникает вопрос, насколько традиционные инструменты управления позволяют добиваться этого.

Всё чаще в качестве одного из подходов к управлению изменениями выбирается проектная методология, о чем в частности свидетельствует стремительный рост участников профессиональных ассоциаций по управлению проектами (так только в PMI по состоянию на январь 2016 года было более 482 тыс. членов и 761 тыс. обладателей действующих сертификатов практически из всех стран мира, в то время как в 1997 году эти значения не превышали 32 тыс. и 6,2 тыс. соответственно). В тоже время успешность общей массы изменений в рамках проектной методологии далека от стопроцентного результата. Слышна критика о «косности» традиционных подходов к управлению в противовес так называемым Agile-принципам и технологиям, основная суть которых состоит в нацеленности на результат за счет эффективной коммуникации, отсутствия всего лишнего, высокой гибкости и постоянной готовности к изменениям [1]. Но попытаемся разобраться насколько эффективны эти принципы и при каких условиях?

Для формулировки требований успешности рассмотрим один из вариантов реализации Agile-подхода - методологию SCRUM (изначально получившую свое развитие в сфере создания программного обеспечения). Обозначим кратко основные моменты:

1. Есть владелец продукта, который обладает видением продукта.
2. Создается максимально полный список требований к продукту (так называемый «бэклог продукта»), это список оценивается участниками на предмет сложности и затрат, а также происходит его ранжирование.
3. Планирование необходимо, но в жизни мало что идет по плану, поэтому работа ведется короткими циклами в рамках «спринта» (1–4 недели), которые состоят из ежедневных «скрам-митингов», заканчивающихся собраниями с подведением итогов.
4. Ход движения проекта отслеживает скрам-мастер, нацеленный на устранение препятствий работы в группах.
5. Участники, владелец и скрам-мастер вместе планируют спринты, отбирая те требования к продукту, которые будут обрабатываться в рамках текущего цикла (используя средства визуализации в виде скрам-досок и т.д.).

С одной стороны, разница лишь в терминологии. Так, например, для выяснения списка требований к продукту (результату изменений) может использоваться традиционный анализ заинтересованных сторон. Проблемы планирования отчасти могут решаться традиционными методами (планирование методом набегающей волны, формирование на высоком уровне декомпозиции лишь плана по вехам и т.д.). Проблемы поддержки решаются определением ролей и организационной структуры проекта на фазе структурирования/планирования. Но если посмотреть внимательно, то мы увидим, что реализация данной методологии требует несколько иных принципов и культуры работы от всей компании. Чего стоит только усло-

вие, что список требований к продукту может развиваться и меняться на всем протяжении срока жизни проекта. Это требует совершенно иных коммуникаций, в том числе с заказчиком продукта, более высокой многофункциональности команды, без чего традиционные системы изменений будут отличаться медлительностью и высокой степенью бюрократии. А сами принципы SCRUM (постоянный поиск совершенства, способность к самоорганизации, постоянные возможности для инноваций, идей и изменений) не оставляют места механистическим типам организаций (организационная метафора «машины» [2]).

Так какой же должна быть компания, обеспечивающая жизнеспособность гибких подходов к изменениям? Говоря об организационной гибкости, выделим три уровня:

- стратегическая гибкость – использование кардинально новых возможностей,
- портфельная – способность оперативно распределять ресурсы,
- операционная – использование возможностей в рамках бизнес-моделей.

Ключевые характеристики гибких организаций по данным исследования PMI в 2015 году [3] приведены на рис. 1.



Рис. 1. Характеристики гибких организаций

Чтобы организация стала более гибкой, необходимо сформировать структурную основу для развития гибкости, то есть развивать следующие компоненты:

- поддерживающая культура;
- стратегическая гибкость;
- коллективное лидерство;
- адаптивные процессы;
- компетентный персонал.

Говоря о культуре, мы выделяем такие элементы, как сотрудничество, многообразие, инновационность и креативность, открытость в общении, прозрачный процесс принятия решений (все знают, что и как происходит), пронизательность мышления (возможность и желание задавать вопросы). Результатами такой культуры является предвидение изменений во внешнем окружении, выявление последствий соответствующих изменений, разработку стратегий реагирования, а значит, и более качественные параметры исполнения проектов.

Когда мы формируем стратегическую гибкость, то, как бы на первый взгляд это ни выглядело парадоксальным, компании формализуют ключевые процессы и практики. Так, неотъемлемой чертой становятся формализованные процессы управления рисками, стандартизация и активное использование стандартных практик управления изменениями, что позволяет поддерживать высокую скорость принятия решений в условиях высокого количества взаимодействий и переизбытка информации. При этом всё чаще применяется использование футурологических прогнозов, практик организации форсайтов и т.д.

Рассматривая коллективное лидерство и компетенции персонала, следует отметить триединство требований к менеджерам проектов (треугольник талантов PMI, рис. 2).



Рис. 2. Требования к компетенциям успешных менеджеров проектов

Кроме этого, отметим два основных условия. Во-первых, создание гибкой организации начинается с самого верха. Поэтому роль высшего руководства принимает ключевое значение (всё больше компаний понимают, что низкая производительность труда во многих случаях не столько результат низкой компетенции сотрудников, сколько неэффективного менеджмента). Во-вторых, в первую очередь нужно заниматься развитием компетенций персонала, а не только развивать систему показателей эффективности, что очень характерно для российских компаний в последнее время (рис. 3).

Country \ HR topic	National GDP																								
	D E	U K	F R	I T	E S	R U	N L	T R	C H	S E	B E	A T	N O	D K	I E	F I	G R	P T	R O	U A	H R	S I	B G	M K	M T
Talent management and leadership	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1
HR analytics: strategic workforce planning and reporting	2	2	6	2	3	6	1	5	2	2	1	3	4	3	3	5	4	3	8	6	8	4	2	4	4
Engagement, behavior, and culture management	7	4	3	3	2	4	5	3	6	4	2	9	2	4	1	4	2	4	5	4	3	2	1	5	3
Performance management and rewards	8	3	2	7	4	1	8	8	8	6	5	2	5	2	4	3	3	1	7	2	5	9	6	3	2
HR communications and social media	5	6	4	4	5	9	3	2	3	3	4	5	7	5	7	2	5	6	3	5	6	5	8	2	6
HR target operating model	6	7	7	6	8	3	9	4	7	9	10	6	6	6	5	7	9	7	6	3	4	8	4	6	7
Training and people development	10	5	8	8	6	5	4	7	5	8	6	10	8	7	6	9	6	5	2	9	2	3	9	8	5
Diversity and generation management	4	10	9	5	7	10	7	6	9	5	8	4	9	8	8	10	8	10	4	8	10	6	5	9	10
Recruiting: branding, hiring, 1 and on boarding	3	9	5	9	10	8	10	10	4	7	9	8	3	9	10	8	10	9	10	10	9	10	10	10	9
Labor costs, flexibility, and restructuring	9	8	10	10	9	7	6	9	10	10	7	7	10	10	9	6	7	6	9	7	7	9	7	7	8

Source: 2013 BCG/EAPM proprietary survey and analysis

Рис. 3. Результаты ранжирования предпочтений элементов HR-системы управления по странам

Заключительный элемент – правильное использование адаптивных процессов подразумевает одновременное применение различных подходов к управлению проектами для реализации стратегических инициатив (инкрементальные и итеративные методы, методологии Lean, каскадные модели, экстремальный подход и т.д.). Использование только одного подхода ведет, как правило, к неудаче.

Таким образом, при изменении всей системы функционирования компании, при вовлечении всех участников процесса создания нового продукта или услуги в переосмысление своих задач и общего дела эффективность бизнеса существенно возрастает. Но для этого требуется инновационная культура, опыт и знания своей сферы деятельности, разнообразие и корректное использование методологий и сервисов. Всё это должно объединять лидерство и ответственность. В таких условиях адаптация проектных практик и методологий позволит устранить либо существенно снизить существующие проблемы.

Библиографический список

1. Agile-манифест [Электронный ресурс]. – URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru>.
2. Гарет, М. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / М. Гарет. – М.: Вершина, 2005. – 416 с.
3. Пульс профессий PMI 2016 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2016.ashx>.

[К содержанию](#)